

# 内部労働市場形成の「制度的ルール」

——東京電力の人事・賃金制度をめぐって——

平 野 文 彦

## は じ め に

現代の大企業の多くは、なんらかの理由で欠員が生じた場合、直ちに外部の労働市場に目を向けるのではなく、内部の人員・人材をもってこれを補充することを基本としていることが知られている。こうした企業では、外部から欠員を補充するのは例外的な場合か、もしくは比較的下位の職務に限られている。すなわち、入職口をきわめて狭く設定し、従業員となった者については、その後の教育・訓練を通して技能の高度化を図り、常に将来への補充要員として確保していくのである。

またその結果、客観的に見てそれぞれの企業に「企業特殊的な技能養成が一般化すると、企業はその訓練投資の費用を回収するために、簡単に熟練労働力を解雇できなくなる。こうした雇用慣行が成熟につれて、企業内には昇進、昇給、配置転換、降格、解雇などをめぐる細かい労使間協定や規則が網の目のように発達してくる。それは、旧い新古典派の労働市場論で想定されていたような、労働需要の瞬時的調整のモデルとは、はっきりと異なっている。そこでこのような労働市場を「内部労働市場」と呼ぶ<sup>(1)</sup>のである。

ところでこのような「内部労働市場」の形成要因として、外部労働市場が本来的に労働移動を阻止する多くの障壁を含んでいることが指摘されているが、企業内部にもそれを促進する要因が形成されることが指摘されて

いる。例えば「特殊な技能 (skill specificity) の重視」, 「OJT による技能習得」, そして「過去の習得あるいは慣例に基づく一連の不文律たる職場慣行」などである。また, 企業内の労使ともに労働市場の内部化の効用を認識し, 採用, 昇進, 賃金, レイオフなどに関して, それぞれ独自の「制度的ルール」を作り上げていることも指摘されている。さらに最近では労働組合の発言機能も注目されている。<sup>(2)</sup>

この「内部労働市場」の概念は, いわば企業の外部的存在としてのみ観察されてきた労働市場の分析にとって画期的な発展をもたらしたと考えられるが, また同時に企業, 特に大規模企業の人事・労務管理の解明にとっても重要な視点を提供している。

本稿は, 「内部労働市場」形成の「制度的ルール」を, わが国における代表的な大企業である東京電力株式会社<sup>(3)</sup> について, 実証的に明らかにすることを目的とするものである。

## 1. 内部労働市場に関わる人事制度の特色と労働組合の関わり

企業の人事管理は一般に(1)採用, (2)異動, (3)昇進・昇格, (4)出向, (5)派遣, (6)退職, などの諸局面をもつが, 労働市場の観点から見れば, 「採用」は入職であり, 「異動」と「昇進・昇格」は企業内労働移動であり, 「出向」と「派遣」は, いわば準企業内労働移動, そして「退職」は文字通り市場からの撤退ないし退出である。そしてこれらによる移動の範囲がいわゆる「内部労働市場」である。当社における労使間の「制度的ルール」は概略以下のように把握されよう。

### 1. 人職口＝採用

昭和32年から「定期採用制」がとられており, その後の調整期を経て, 37年以降, いわゆる「中途採用」は看護婦などの特殊な職種を中心とした例外的な採用を除いては行われていない。ここ数年の定期採用者の数は57

年約1,150名、58年約1,000名、59年約700名で、いずれも新規学卒者(58年の場合、大卒150、高専30、短大100、高卒420(内女子は160))となっている。なお、この中には企業内高校である「東電学園高等部」からの入社者が約300人含まれている。

中途採用をしない基本的な背景には、(1)中途採用者の管理は基本的に複雑な面をもっている、(2)大所帯の場合には、入社年次による人事管理が、他の管理法の比へてはるかに楽であるなど様々な要因が考えられるが、何よりも(3)「定期採用者」だけで賄える人員体制が形成されていること、(4)終身雇用の大前提に立脚した人事管理が労使の確認のもとに実行されでいることから中途退職者が少ない、といった点が重要であろう。

次に、従業員の「採用」は“現地主義”(本社採用のほか、現地の人員要求と本部の査定による割り当てを経て、支店、支社、発電所で採用が行われている。ただし、採用後は本社による一括管理となる)が採られているが、特に大学卒業者については、いわゆる「指定校制」はないが、「指定学部制」があり、「面接」、「学業成績」、および「試験」による、かなり厳格な選考が行われている。また採用はすべて労働協約を踏まえて行われるため、いわゆる“情実採用”はないということである。

次に従業員の「採用」に関する労組の関わりであるが、労働協約<sup>(4)</sup>により「採用の基準」については、一定の例外者(少教)を除いては、あらかじめ組合と協議することになっている。ただし、この「採用の基準」とは、年齢、性別、学歴、健康状態、募集方法および選考方法などをいい、その都度会社と組合との間に取り切めをすべき性質のものではなく、いわば変動性の少ない基準であるとされている。なお、採用後は東電学園の研修体系にしたがって、新入社員から管理職までの教育(技能と学科)が長期的計画的に展開されているようである。

## 2. 企業内移動

## (1) 異 動

ここでは社内の配置転換のすべてを「人事異動」と呼んでいる。毎年、7月（主）と2月（従）の2回、「定期異動」が行われ、その規模は概ね2,000人前後、全従業員のほぼ5%にあたる。

まず異動の範囲であるが、これは有人事業所860ヵ所余りに及ぶ。具体的には、本社、支店（9＝県単位）、支社（18＝都内16、神奈川2）、営業所（約100＝ほぼ市町村単位）、サービス・センター、サービス・ステーション、電力所（6＝水力発電設備157ヵ所）、火力発電所（13＝京葉・京浜地区を中心に23ヵ所）、原子力発電所（2＝福島）、工務所、建設所（12＝新潟、福島など）、駐在員事務所（ワシントン、ロンドン）、である。

この異動に関しては、労使間に次の協定や確認事項がある。

「1. 会社は、業務の運営上従業員の異動（出向を含む）を行う場合は、本人の意向、生活条件および技能ならびに各職場間の業務量の均衡等を考慮して公平にこれを行う。（労働協約第10条）。

「2. 異動にあたっては、当該本人によかれかしと願う親切な気持で行うことは言をまたぬところであって、ここで強調すべき点は（中略）公平に行い、一方的強圧的な方法とはとらぬということである。」（協約の解明）

また異動に関する「苦情」の処理方法については、従来の交渉において次の2点を確認している。(1)本人の意思の尊重については、現行労働協約の精神を確認し、現場において紛議のおこらぬよう本店は十分指導につとめること、また必要があれば、現場指導に出向くことにする。(2)異動にかかる苦情提起者に対しては、転居を必要としない異動の場合でも、苦情解決までの間赴仕を留保する。

また、この異動に関して必要な場合には労使間で年数制限を取り決めることもあるようである。

しかし、ここでは人事管理の中で、管理者に対してそれぞれの部下につ

いて「人物所見」を提出させており、その中で部下の将来の方向を判断させていること、および教育を目的としたジョブ・ローテーションが慣行的に形成されていることから、「異動」は概ねスムーズに行われているようである。

## (2) 昇進・昇格

まず「昇進」であるが、これには「職級昇進」と「役職昇進」の2種類がある。

第1の「職級昇進」とは、職級制度における職級のランクが上がることである。この「職級制度」とは第1図表に見るように、社内の全職位を「一般職」(初任職, 担当職, 指導職), 「役職」(主任, 副長)の職位構成に合わせて大ぐくりに1級から5級までの5つの「職級」に分け, さらに「各職位における能力発揮, 伸長を適正に評価処遇するとともにダイナミックな人材配置が行えるよう」<sup>(5)</sup> 職級ごとに能力要素を反映する「職能等級」(A—Fの3—6ランク)を設定した制度である。

この5つの職級は, 一定の「職務評価要素」に基づいて職務の価値序列を明示したものであるが, 職務給制度に一般的にみられるような, 職掌および職群などの区分を設けて職務の質的相違に着目する職務評価ではないことが重要な特徴である。<sup>(6)</sup>

しかし, 定期採用者については, まず採用時に学歴別に「職級・職能等級」が設定される。大学卒者は2級A, 高専卒・看護婦は1級C, 高校卒は1級Bである。なお, 定期採用以外の場合は, 「職級」は担務する職務により決定し, 「職能等級」は原則として当該職級の初等級(A)に各付けられることになっている。

最近における各在級者の構成割合は, 1級と5級が約10%の, ほぼ台形状となっているようであり, 一定程度までは年功的昇進の実態にあることがわかる。

第1図表 職能等級の概略図

職 級	職能等級	職 位 の 評 価 ・ 格 付
非組合員層	F E	工 事 長 当直副長・現業副長
5 級	D C F B E A	副 長 当班主任・現業主任
4	D C E B D A	主 任 当班副主任・現業副主任
3	C B A	指導職 当班副主任・現業副主任
2	C B A	担 当 職
1	C B A	初 任 職

第2の「役職昇進」とは、「役職制度」における上位役職への昇進である。当社には第2図表のような役職体系があり、年功によらず、能力による処遇とされる。しかし、実態としては「現場第1線に初任配置されていたものが、入社後3—4年して本社勤務となり、担当を平均2年ほど勤めたあと、副主任、それから主任へと昇進するケースが多い」<sup>(7)</sup> ようである。年功によらないといえども、(1)養成期、(2)能力発揮期、(3)熟練期といった過程を踏む必要があることから、高卒12年(30歳)および大卒10年(32歳)で副主任に上がれるようなルールが形成されているようである。

第2図表 役 職 体 系

区 分	役 職 体 系
1 号	現業機関の所長および次長（職級 5 級） 課長，当直長，工事長（職級 5 級・4 級）
2 号	係(副長)，当直副長，コーディネーター補佐，現業機関の次長(職級 4 級)
3 号	警備長，主任（職級 4 級） 当直主任，班長（職級 4 級・3 級）
4 号	主任（職級 3 級），警備主任
5 号	副主任，当直副主任，副班長

次に「昇格」とは「資格制度」における上位「資格」への格付けを意味する。この「資格制度」とは「永年の会社生活における業績・貢献・研さんの積み重ねによる会社人としての成長に着目し，これを通して会社人としての評価格付けを行う制度」とされている。そしてここでの「資格」とは「社員各人が有する会社人としての全体的な重みを評価格付けしたものであり，社員の社内的位置付け（ステータス）を表示するものとする」と定義される。具体的には医務職を除く全社員を，第3図表にみるような7ランクの資格に格付けするものである。そしてこのために，「資格段階格付基準」が設定され，そこに示された標準的職位(主事・技師は店所課長・係長，主事補・技師補は店内主任，書記・技手は専門担当者など)を遂行しうるものとして格付けされることになっている。

しかし現実には，まず定期採用者の初任資格は学歴別に設定される。具体的には大学卒・大学院卒が「書記・技手」，短大卒・高専卒・高校卒が「書記補・技手補」である。

またその後は「定期昇格」が毎年10月1日に行われる。この「定期昇格」による資格任用の基準は，(1)業務を通じて蓄積された能力（能力蓄積），(2)業務の積み重ねによる貢献（業績貢献），(3)会社人としての成長を期する努

力（意欲態度）の3点とされ、これらにより総合評価が行われる。

そしてこの制度の運用に当っても労使間に細い手続きやルールが形成されてきている。その1つとして、標準者の昇格についての在資格期間が書記補・技手補段階で6年程度、書記技手で8年程度、主事補・技師補で10年程度などが確認されており、結局「書記・技手」まではほぼ自動昇格の実態にあり、高卒で10年—12年、大卒で8年程度で到達するようである。また、どんなに昇格が遅れた場合であっても、定年時には1段階の「特別昇格」により「主事・技師」となる扱いもあるようである。

最近における資格別の人数構成は、特任主事および書記補段階が10%前後となっている外は、主事、主事補、書記の3段階がそれぞれほぼ同割合となっているようである。これらの制度的ルールは結局のところ、いわゆる年功的な内部昇格制を強固に維持しているものといえそうである。

第3図表 資格の段階と基準

資 格 段 階	資格段階格付基準
副 参 事	(課長級以上)
特 任 主 事・技 師	(課長一副長級)
主 事・技 師	(課長—主任・班長級)
主 事 補・技 師 補	(総括担当級)
書 記・技 手	(中堅担当級)
書 記 補・技 手 補	(初級担当級)
事 務 員・工 務 員	

### 3. 準企業内移動

#### (1) 出 向

「出向」とは、「会社が従業員を在職のまま他会社または団体その他にさしむけること」とされ「出向者が、会社ならびに出向先会社または団体その他と双方との間に労使関係を重複して有する場合であり、賃金は出向先で支払われることから、従来“無給出向“と呼ばれてきたもの」と解明さ



れている。

出向先は「関係会社」と称される企業であり、具体的には「子会社」(100%出資会社11社)のほか、出資が東電とその他による企業17社、子会社の出資による企業7社、合わせて35社がある。<sup>(8)</sup> 昭和59年9月現在、約1,800名が出向している。

この出向者の取り扱いについては、労働協約第10条に基づいて、昭和33形以来、「出向者に関する覚書」を労使で交しており、「出向の期間」、「勤続期間の計算」、「給与の差額補償」などについて取り決めている。

次に「出向」の目的は「業務の運営上」とする以外、協定に定められていないが、実際には業務指導を主たる目的に3～4年のローテーションで行われる出向と、定年延長対策としての出向がある。

出向の形態としては、特に定年延長対策の場合、定年扱いで「転籍」する形と出向して定年まで勤務する形の2つがある。

その他、従来の労使交渉の中で「出向者を親切に扱うことは会社としても考えるべきこと」という前提に立った幾つかの確認事項がある。したがって、労組は若手の係長級のローテーションの場合に明確な年数条件を取り付けることもあるが、出向が円滑に行われる体制がさまざまな労使間のルールによって形成されているといえそうである。

## (2) 派遣

これは「出向(派遣)」という呼称をもって取り扱われているものであり、すでに見た「出向」とは別に、従来“有給出向“と呼ばれてきたものである。要請に基づいて、あるいは、情報収集などを主たる目的として、経済団体、日本生産性本部および電気事業連合会(電事連)などへの派遣が定期的に行われているようである。

労働協約では、この派遣中の者の労働条件その他の待遇については、一般従業員と同様の基準によることを取り決めている。(「出向者に関する覚

書」の解明)

### (3) 転 籍

「転籍」という用語は、協約上は使われていないが、ここでは概に述べたように定年扱いにより関連会社へ出向する場合だけがこれに当る。なお、関係会社への再就職あっ旋について、会社は、業務の必要性と本人の適正を考慮し、定年を待たずに適時に行うこと、また満60歳定年退職時における会社就職あっ旋は行わないことが了解されている。

### 4. 退職口＝解職

「解職」については労使間に次の通りの取り決めがある。(労働協約第14条)

1. 会社は、従業員が次の各号の一に該当する場合のほかは、これを解職しない。ただし第6号、第7号、および第8号に基づいて解職する場合は、あらかじめ組合の意見をきく。

- (1) 退職を願い出たとき、
- (2) 死亡したとき、
- (3) 定年に達したとき、
- (4) 懲戒解職に処せられたとき、
- (5) 業務外の傷病またはやむを得ない本人の事情のため休職を命ぜられ、その休職期間が満了したとき、
- (6) 打切補償または障害補償をうけたものであって、その傷病または障害のあめ従来勤務にたえないと認められ、かつ他の職場職種に転換することができないとき、
- (7) 通勤災害により労働者災害補償保険法にもとづく長期傷病付または障害給付をうけたものであって、その傷病または障害のため従来勤務にたえないと認められ、かつ他の職場職種に転換することができないとき、
- (8) 精神または肉体の障害により、職務の遂行に必要な能力を著しく欠

き、かつ他の職場に転換することができないとき、

(9) 第2条第3項によって解職に処せられたとき、

(10) その他会社と組合が協議して決定したとき。

2. 経営上、従業員の解職のやむを得ない事情が生じたときは、会社はその事由を組合に示し、双方協力してかかる事態の防止に努力するが、なお従業員の解職を避けることができない場合は、会社はあらかじめ解職の人数および基準について組合と協議する。

このうち「定年」については、労働協約第13条は次のように決めている。

1. 従業員の定年は60歳(満年齢)とする。ただし、会社は業務の都合により特に必要と認めた者にかぎり、定年を延長することができる。

2. 50歳以上かつ勤続20年以上で依願退職する場合は、定年退職に準じ別に定めるところにより取扱う。

この第2項はいわゆる「選択定年制(当社では「定年選択制」と呼んでいる)の規定であり、退職金の割増措置および企業年金の受給資格の付与(加入年数20年以上)を行っている。

なお昭和58年の場合、総体で1,350名が退職しているが、このうち定年扱いで退職した者の割合は約6割となっている。(女子はその内5%程度となっている。)

以上のように、解職の条件が妥当な内容で確認されること、また労働者の実質的に自由な判断により退職ができる制度の取り決めは、ともに内部労働市場の健全な形成にとって必須の役割を果たしているように思われる。

## 2. 賃金制度の概要と特色

次に内部労働市場が拡大され、市場として充実したものになっていくについては、内部労働市場の形成に関連する人事制度が、賃金の制度によっ

て裏付けられていなければならない。当社の賃金制度は概略、以下の通りである。

### 1. 基準内賃金の概要

当社の基準内賃金の構成と賃金項目の決定要素（昭和59年）は、既に表示した「職級制度」と「資格制度」に基づいており、概略次の通り示される。パーセントは基準内賃金に占める割合である。なお、社員のすべてが月給制である。

- 基本給(63%)＝職務の価値（職級）、能力発揮（職能等級）、経験による習熟（号数）
- 資格給(18%)＝会社生活を通じての業績、貢献の積み重ね、会社人としての格付け（資格）
- 職責手当(3%)＝「役職位」による
- 世帯手当(16%)＝家族の扶養状況、年齢および地域による

この場合、基本給と職責手当が「仕事」に応じた賃金、資格給と世帯手当が「人」に応じた賃金として位置づけられる。

#### A. 基本給

基本給は「職務と能力に応じた賃金」であることが目指されており、具体的には処遇制度の根幹たる「職級制度」による「職務」と「職能等級」に基づいている。これは退職金の算定基礎となり、さらに資格給とともに年金の算定基礎を構成するものである。

「定期昇給」は基本給と資格給の双方において行われるが、基本給における「定期昇給は習熟に対する評価としての昇給」として性格付けることから、各職級・職能等級ともスタート号数を1号として、毎年4月1日付けをもって1号ずつ昇号（定期昇号）させるものである。ただしこの場合、高号数の勤続貢献部分の定期昇給額を圧縮し、さらに4段階の「定昇区分」を設定し、昇給額に格差を設けている。すなわち習熟のテンポが速い「第

1 定昇区分＝初任段階（1—4号）」とし「第2 定昇区分」＝標準段階（5—8号）」にウエイトを置いて設定し、「第3 定昇区分＝（9—12号）」と第4 定昇区分＝（13—16号）」については昇給額を低くしている。昭和58年度の場合、1号の昇給額は第4 図表のようになっている。

第4 図表 職級・職能等級別、昇給区分別定期昇給額（単位：100円）

職級	1 級			2 級			3 級			4 級						5 級					
職能等級										A	B	C	D	E	F						
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	D E						A	B	C	D	E	F
第1	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54		
第2	14	15	16	18	19	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46		
第3	8	9	10	11	12	12	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
第4	6	6	6	7	7	7	8	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12	13	13		

この結果、各職級・職能等級の初号賃金に、それぞれの昇給額を加えて「基準基本給表」としている。（なお16号に達した者については、翌年度以降、昇号は行わないが、16号と同額の定期昇給を行うことになっている）<sup>(9)</sup>

なお、平均滞留年数としては第3 区分の終わり位で次の職級に上がるというのが目安となっているようである。なお、査定はこの基本給で行わず資格給において行われる。（57年の改訂より）

次に職級・職能等級が昇級した場合、新号数は昇給後の新基本給と直近の新職級・職能等級のもつ号数をもって決定される。またその昇給額は、新旧職級・職能等級の標準基本給（各9号の基準基本給）の差の20%相当額を加算し昇給することになっている。ただし新基本給が新職級・職能等級の初号の金額に未達な場合は、さらにその未達額の20%相当額を加算して昇給する扱いとなっている。

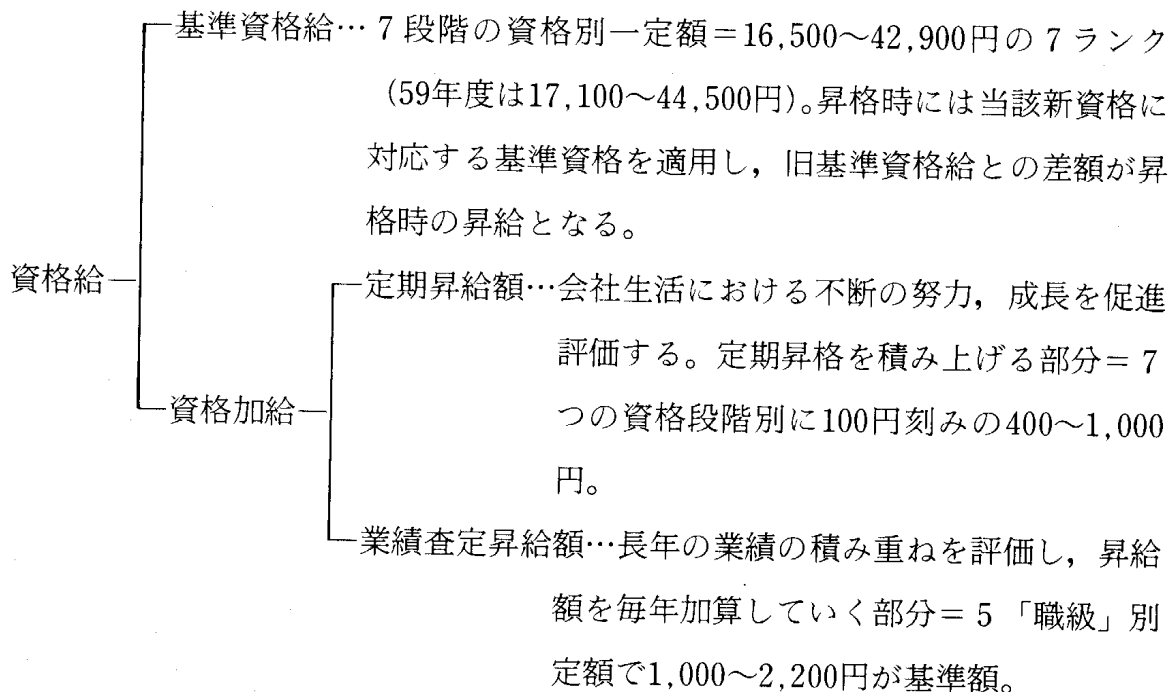
昇給額としてみると、基本給は職級の上昇に対応して、査定なしで年功

的に上昇していく制度となっているといえよう。

## B. 資格給

これは「資格制度」による「資格」に基づく賃金であり、年金の算定基礎に含むものである。資格給は第5図表にみるような構成となっており(金額は昭和58年)、基本的には「資格」別定額と毎年4月1日の「資格加給」の加算累積額とがその要素である。

第5図表 資格給の構成



資格給もまた、資格制度の年功的運用を受けて、概ね査定幅の小さい、年功的色彩の濃い賃金となっているといっていよいであろう。またそのための「制度的ルール」が労使間で確認されているのである。

## C. 職責手当

これは先の第2図表に示した役職体系の職位にある者に対して、職責の自覚、対面保持等を考慮して、5段階の役職区分に従って支給する賃金(7,000—23,000円)である。なお、この手当はその月の勤務日数が11日以上の場合半額とし、1ヵ月を通じて全く勤務しない場合は支給されない。

しかしながら、今日では全体の約50%の従業員がこの職責手当を支給されるに至っており、その性格は“年功的“であるということができよう。

#### D. 世帯手当

これは基本給が職務を中心として決定される賃金であることから、賃金の生計費的側面を補完するものとして支給するものである。ここではライフ・ステージを考慮して、第6図表に見るように扶養区分、年齢帯別、地域区分別に金額を設定したものであって、扶養実態にキメ細く対応している。なかでも「配偶者および子を扶養する者」については、年齢区分(5区分)を設け、標準的な生計費に沿った形で、支給金額を設定しているのが特徴である。具体的には、子女の教育費等生計費がかさむ42—53歳の年齢帯に最も高い金額を設定し、子女の独立にともない負担が軽減する54歳以降については、手当金額を減額する仕組みをとっているのが特徴である。

このように世帯手当は純粹に近い年功管理のもとにおかれ、しかも、大

第6図表 世 帯 手 当

(単位：円)

地域区分					1 号	2 号	3 号
扶養区分							
単		身		者			
満	21	歳	以	上	14,400	12,000	10,200
	22	歳	以	上	18,300	15,900	14,100
配偶者のみを扶養する者					39,500	33,900	29,500
配偶者および子を扶養する者							
30	歳		以	上	49,600	43,000	38,400
31	歳	以	上	34 歳 以下	60,800	53,600	48,800
35	歳	以	上	41 歳 以下	72,400	64,800	59,600
42	歳	以	上	53 歳 以下	85,600	77,400	71,800
54	歳		以	上			
子	3	人	以	上	72,400	64,800	59,600
子		2		人	60,800	53,600	48,800
子		1		人	49,600	43,000	38,400

地域区分 1号地……東京区部，横浜市，これに準ずる地域

2号地……都周辺，地方中心都市

3号地……その他

企業の労働者1人平均の所定内賃金に占める家族手当の比率が4.1%である<sup>(10)</sup> ことと比べると、かなり高いウェイト付けが行われている。これは一方での能力主義的管理の浸透への綿密な対応であるとみることができ<sup>(11)</sup>

## 2. 基準外賃金の概要

基準外賃金には以下の手当がある。

### A. 時間外手当

割増率には「平日」＝25%増、「休日」＝30%増、「特別労働」＝50%増の3種類がある。この場合の基礎賃金は 1. 基本給, 2. 資格給, 3. 世帯手当(単身者分)およびへき地加算分, 4. 職責手当, 5. 作業手当, 6. 保線手当, 7. 建設勤務手当(本人分), の7項目である。

### B. 当直手当

「日直」＝平均賃金÷23日×1/3, 「宿直」＝「日直」＋200円, 「半直」＝「日直」の半額, という3種類がある。この場合の基礎賃金は以下の4項目である。1. 基本給, 2. 資格給, 3. 世帯手当(単身者分), 4 職責手当。

C. その他, 作業手当(所定の作業に従事したときに支給), 特定勤務手当(交替勤務者等に支給), 特別労働手当(深夜勤務および水震火災の際の非常作業に従事したときに支給), 保線手当(送電所または送電分所に勤務する者に対して支給) 医務手当, 冬営手当(積雪地帯の勤務者に支給)がある。

## 3. 賞与・一時金

労働協約第30条は「賞与」について「会社は、従業員に年2回の賞与を支給するものとする。その支給基準については、年1回組合と協議するめ」と協定し、これにより、年間臨時給与協定を結んでいる。なお、この場合、「賞与とは、通常会社が適切な利益配当を行った場合に業績に応じて従業



員に利益の一部を支給するものであるとされているが、本条において約束したことは、かかる意味の賞与のほか、利益の有無にかかわらず会社が支給する。いわゆる期末手当ごときのものも含んでいることに了解されている。」(同条解明)

なお賞与の算定は、(1)基準内賃金比例部分、(2)職級・職能等級対応部分、(3)基本給比例部分、(4)査定部分、から成っている。

#### 4. 退職金・年金

##### A. 退職金制度

退職一時金については、公的年金の充実に伴いその役割の重点を、退職後の日常の生計費用から、在職中の住宅取得費用の一括返済などの退職時の一時的出費や退職後の「不時の出費の備え」に移している。

退職金は〔退職時の基本給×勤続年数別支給率〕の算定方式をとっている。その「算定基礎給」である基本給については仕事給としての性格を強化し、退職金の在職中の貢献報奨としての意味合いを強めるとともに、「支給率」については、第7図表に見るように、働き盛りで企業に対する貢献が最も大きい勤続10年—30年の時期に累積する形をとり、低勤続部分の適正化と高勤続部分の増高の抑制を図っている。

第7図表 退職金の勤続年数別支給率

(( ) 内は昭和57年の改訂前)

勤続年数	5	10	15	20	25	30	35	35以上1年につき
支給率	4.2	11.9	22.1	3.5	47.2	61.7	71.2	1.5加算
	(5.7)	(15.7)	(28.5)	(41.5)	(57.5)	(72.5)	(82.5)	(1.8加算)

既にみたように当社では「定年選択制」を導入しており、その退職金の割増措置は60歳定年退職の場合と実質的に同水準となる内容に設定している。所定の退職金支給率に加算される支給率は第8図表のようになっている。

第8図表 早期退職金の割増

(但し昭和61年9月までの間は別に経過措置を講じる)

年 数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
加算支給率	1	2	3	4	5	6.5	8	9.5	11	12.5

## B. 退職年金制度

当社では公的年金を補完し、在職中の職位や貢献に相応する生活水準を維持する役割を有するものとして退職年金制度を導入しており、その充実を図っている。ここでの制度は25歳で年金制度に加入し、その後本人も毎月「基本給×1.08%」を拠出し、加入期間20年以上で退職する者に、退職の翌月から10年間一定額の年金を支給するものである。

年金の給付額は〔算定基礎額×加入期間別給付率(%)〕である。ここでの「算定基礎額」は在職中の職位、能力発揮に比例する「基本給」と、永年の会社生活を通じて格付けられた資格に基づく「資格給」の退職時の合計額とし、年金額に適切な格差を持たせている。また「加入期間別給付率」は20年を17.06%として、以降1年につき0.74を加えた率となっている。(61年9月より)<sup>(11)</sup>

## 5. 異動に伴うその他の諸手当とその他の措置

従業員の異動を円滑にするために、主として次の2つの支給がある。

- (1) 赴任支度金(移転などに要する実費支給ほか)
- (2) 特別赴任料(単身赴任手当・別居手当)＝赴任地と家族の居所の間のキロ数によって額が決められている。

### 3. 東京電力における内部労働市場の形成と賃金制度

東京電力が形成している内部労働市場には次のような特色が見られる。

第1に、年間1,000人を採用するが、そのほぼ100%が新規学卒の定期採用である。いわゆる中途採用は特殊な職種において例外的にありうるに過ぎない。しかがって、ここでは必要な人を必要な時点で補充するのではなく、「内部人材の起用」と「新規学卒者の定期採用」によって補充する方式をとっている。特に後者の場合には、特定の職務や職種を明確にすることなく、いわゆる終身雇用の観点から、汎用性のある人材を一括して、一定人数を採用する方法をとっているのである。

第2に内部異動の中心は一般には男子であるが、ここでも組合員の87%は男子であり、その70%近くが技術系従業員である。

第3に資格・役職・職務について行われる昇進制度は、内部的な性格のものであり、組合員の範囲にあっては、その基準と実態はおおむね年功的であるといえる。これはいわば縦の網の目を形成し、内部労働市場の円滑な形成を促している。

第4に出向先は、100%出資の企業11社を含めて、50%以上出資の企業が19社あり、労働市場としては必ずしも広いとは言えないが、きわめて安定した性格を有していると言えよう。

第5に人材の育成、生産性の向上、職場の活性化などを目的に、配置転換ないしは人事異動が恒常的かつ定期的に実施されている。これは一般に(1)職務転換(転勤・転課)(2)昇進、(3)職種(ないし系列)変更、そして(4)出向(他社派遣)の4つに大別されるが、まず職務転換については、その中心的なものは適正配置、幅広い技能の習得、本人の能力開発、気分一新といった効用のために行われるジョブ・ローテーションであり、これは計画的に実施されている。それは労働市場の内部化を進める目的をも有していると

考えられる。

次に昇進であるが、まず「役職昇進」については一般職に関して明確な「役職体系」をもち、さらに年功基準でなく比較的明確な能力による昇進基準を設定している。しかしながら、この「役職昇進」に加えて、職務分析による大くくりの「職級」設定とその中での能力段階たる「職能等級」の設定を行うところの「職級昇進」の制度を併設している。そしてこの中では、合理的と判断される一定程度の年功的取り扱いを残すことにより、「役職」昇進の閉塞による「内部労働市場の狭小化」に対処し、同時に「昇進意欲の減退」を解決しているものと考えられる。またこの「内部昇進制度」を一層強化し、円滑にさせるものとして、「資格制度」による「昇格」が性格付けられているものと考えられる。

次に「職種」(系列)変更であるが、当社では、いわゆるホワイトカラーとブルー・カラーという区分はしていない。事務系と技術系の間の所属変更は特に意識されていないために、内部市場はそれだけ広く形成されているものと考えられる。

さらに「出向」のうち、ジョブ・ローテーションの一環として行われる出向は、いわば将来における上位職務の補充・強化のための要員育成として性格付けられるものである。また高年齢者対策としての出向は「内部労働市場」を適切な形態で維持しようとする対策と考えられる。

第6に賃金制度との関連でみると、(1)比格的高い初任給の設定、(2)一定年齢までの年功的賃金・賞与・一時金の処遇、(3)異動者に不利益をもたらさない”異動促進的手当”，(4)勤続期間に応じた充実かつ安定した退職金と企業年金、など一連の賃金制度が整備されており、内部労働市場の形成に密接な相互規定関係をもっている。

実在者についてモデル賃金をみると、最近までは52歳に賃金のピークがあったが、定年の延長に伴って、現在では48—49歳のところに賃金のピー

クがきている。ピーク年齢が若干低くなったとはいえ、労使の努力により世帯手当を充実し、生計費の増大期などライフ・ステージごとの特色を無視しない賃金カーブを実現しているといえることができる。

第7に労働組合が伝統的な労使協調路線の中で、労働市場の内部化の効用を積極的に認めているものと考えられる。閉鎖的な労働市場は、一般に労働者が不利な労働条件を受け入れざるをえない環境の形成を促す可能性も強く残すものと考えられるが、労働組合はそうした労働市場の内部化による不利益が生じないように、また生じた場合の処置について、労働協約ならびに出向協定を締結している。「先任権」の意識も慣行も明確ではないが、その代り労働協約による全般的な歯止め（条件悪化の防止）が機能しており、内部労働市場形成の前提条件となっているものと考えられる。

これらの結果、東京電力には、入職口職務だけを外部に開き、その後の給源を基本的に外に求めず、必要なポストに内部の人材を当てる体制が築かれている。いわば企業の内部に「企業内での労働力の再配分」が縦・横にスムーズに行われる場と条件が形成され、安定した内部労働市場の形成を見せているものといえる。企業にとっても、労働者にとっても、外部労働市場との競争を想定した場合のさまざまな不利を意識するがために、これを「制度的ルール」による「内部労働市場」の形成によって克服しようという意図がみられるものといえるのである。<sup>(12)</sup>

注(1) 神代和欣「賃金問題の常識」日本評論社 昭和53年3月 P. 37—38

(2) 田村 剛稿「経営管理用語事典」同文館 P. 370

(3) 東京電力株式会社は昭和26年5月、「電気事業再編成令」(昭和25年政令 342号)により日本発送電および9配電会社を解散し、新たに設立された9電力会社の1つとして創立された企業である。「関東地方一円、山梨県及び静岡県の富士川以東への電気の供給」を事業内容とし、3,563万kwの発電設備を擁している。従業員は約4万名、資本金は、わが国の企業では最大の6500億円(最大株主は第一生命保険相互会社で持ち株比率約5・0%)、売上高3兆7,118億

(昭和59年 6 月現在・組合員ベース)

区 分	男	女	計 or 平均
従 業 人 数 (人)	29,772	4,594	34,366
平 均 年 齢 (歳)	35	27	34
平均勤続年数 (年)	16	8	15
平均給与月額 (円)	254,000	160,600	241,500

円、経常利益2,568億円 (いずれも昭和59年 3 月末) を誇る世界最大の民間電力会社である。

なお、労務構成は次の通りである。

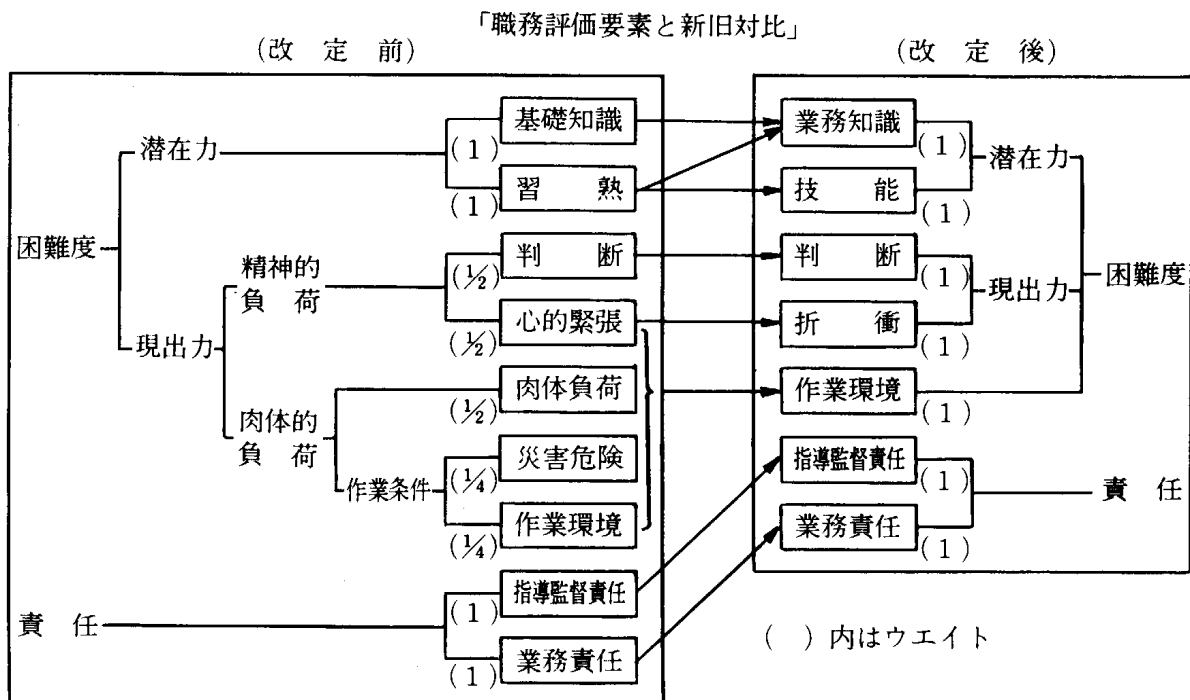
また、男子の事務系と技術系の人員割合は従業員ベースで、ほぼ 3 : 7 となっている。

労働組合は、「東京電力労働組合 (東電労組)」(約35,000人) がユニオン・ショップで組織されており、「全国電力労働組合連合会(電力労連)」(同盟傘下)の中核となっている。またメーター検針などの委託契約の非正社員で組織する「東京電力常雇労働組合」および東電関係企業の 9 労働組合とともに「東京電力関連企業労働組合協議会 (東電労協)」を組織し、さらに「全国電力関連産業労働組合 (電力総連)」の地方組織としての「関東電力総連」を形成している。

- (4) 「労働協約」は昭和58年 4 月現在のものによる。
- (5) 佐藤祥次「東京電力の定年延長と総合処遇方策」(『賃金実務』昭和59年 4 月 1 日号)
- (6) 職務評価の基準などについては昭和57年10月に改訂している。「職務分類基準 (3 級以下)」および「職務評価要素」は以下の通りである。いずれも、佐藤「東京電力の定年延長と総合処遇方策」より。

「職務分類基準」（３級以下）

職 級	基 準
1	処理手続き・手順の定まっている業務を主として行う職務
2	一般の定例業務を行うとともに、簡易な企画・計画、下位職者の業務内容・作業内容の審査・検収等を行う職務
3	高度複雑な定例業務を行うとともに、下位職者の業務についての総括・指導、通常の企画・計画、例外事項の処理等を行う職務



新しい評価要素の定義

評 価 要 素			定 義
困 難 度	潜 在 力	業務知識	職務を遂行するために必要な業務関連知識
		技 能	職務を遂行するために必要な技能
	現 出 力	判 断	職務遂行上起こる問題进行处理にあたって必要な判断力
		折 衝	職務を遂行するために必要な折衝力
	作 業 環 境		職務を遂行するにあたっての心的緊張・身体的疲労ならびに職務遂行場所の作業環境
責 任	指 導 監 督 責 任		指導教育ならびに管理監督に関する責任
	業 務 責 任		職務を完全に遂行する責任

職級は昭和57年10月の改訂までは、職務の分析と評価要素別の評価に基づく点数法によって12の職級に分類していた。

職能等級格付基準は次の通り。

職 級	職能等級	格 付 基 準
1, 2 級	A	○一部上司の助言を受けて当該職務を遂行しうる
	B	○当該職務を独立して遂行しうる
	C	○当該職務を完ぺきに遂行しうる
3 級	A	○一部上司の助言を受けて当該職務を遂行しうる
	B	○当該職務を独立して遂行しうる
	C	○当該職務を完ぺきに遂行しうる
	D	○当該職務ならびに当該職級の各職務を完ぺきに遂行しうる ○特定職務に熟達し高度にして抜きん出た技術技能を発揮しうる
	E	○特定職務に熟達し著しく抜きん出た技術・技能を発揮しうる
4, 5 級	A	○一部上司の助言を受けて当該職務を遂行しうる
	B	○当該職務を独立して遂行しうる
	C	○当該職務を完ぺきに遂行しうる
	D	○当該職務を完ぺきに遂行しうるとともに当該職務を独立して遂行しうる ○特定職務に熟達し高度な技術・技能を発揮しうる
	E	○当該職務ならびに当該職級の各職務を完ぺきに遂行しうる ○特定職務に熟達し高度にして抜きん出た技術技能を発揮しうる
	F	○特定職務に熟達し著しく抜きん出た技術・技能を発揮しうる

(7) 教育社「会社早わかり『東京電力』'83」P. 81

(8) 有価証券報告書総覧「東京電力株式会社」(昭和59年大蔵省印刷局)によると、関係会社は次の通りである。

1. 株式保有率100%

東電不動産管理, 姫川電力, 東電工業, 東電環境エンジニアリング, 東電設計, 尾瀬林業, 東京計算サービス, 東京電設サービス, 東新建



物，東京リビングサービス，東電営配サービス，

## 2. その他

東京計器工業 (99・1%)，東電広告 (80・2)，東京電材輸送 (80・8)，日本コム (51・0)，君津共同火力，鹿島共同火力，相馬共同火力，新日本ヘリコプター (以上51・0)，常磐共同火力 (49・1)，関東電気工事 (48・8) 東光電気 (46・6)，昭和発電 (45・0)，日本原子力発電 (33・9)，インドネシア・える・えぬ・じー (30・0)，高岳製作所 (28・5)，日本原子力防護システム (25・0)，石炭資源開発 (21・4)。

## 3. 子会社の株式保有会社

東双不動産管理，南明興産，東京鉱油，スター鉱油，環境美化センター，日本コム船，南双サービス。

(9) 基準基本給表は以下のようである。

職級 職能 等級 号数	4 級			
	A	B	C	D
	3 級 D	3 級 E		
1	1,459(36)	1,559(38)	1,663(40)	1,771(42)
2	1,495(36)	1,597(38)	1,703(40)	1,813(42)
3	1,531(36)	1,635(38)	1,743(40)	1,855(42)
4	1,567(36)	1,673(38)	1,873(40)	1,897(42)
5	1,603(28)	1,711(30)	1,823(32)	1,939(34)
6	1,631(28)	1,741(30)	1,855(32)	1,973(34)
7	1,659(28)	1,771(30)	1,887(32)	2,007(34)
8	1,687(28)	1,801(30)	1,919(32)	2,041(34)
9	1,715(17)	1,831(18)	1,951(19)	2,075(20)
10	1,732(17)	1,849(18)	1,970(19)	2,095(20)
11	1,749(17)	1,867(18)	1,989(19)	2,115(20)
12	1,766(17)	1,885(18)	2,008(19)	2,135(20)
13	1,783( 9)	1,903( 9)	2,027(10)	2,155(10)
14	1,792( 9)	1,912( 9)	2,037(10)	2,165(10)
15	1,801( 9)	1,921( 9)	2,047(10)	2,175(10)
16	1,810( 9)	1,930( 9)	2,057(10)	2,185(10)

(注) ( ) 内は定昇額

職級 職能 等級 号数	5 級					
	A	B	C	D	E	F
	4 級 E	4 級 F				
1	1,882 (44)	1,997 (46)	2,114 (48)	2,235 (50)	2,359 (52)	2,485 (54)
2	1,926 (44)	2,043 (46)	2,162 (48)	2,285 (50)	2,411 (52)	2,539 (54)
3	1,970 (44)	2,089 (46)	2,210 (48)	2,335 (50)	2,463 (52)	2,593 (54)
4	2,014 (44)	2,135 (46)	2,258 (48)	2,385 (50)	2,515 (52)	2,647 (54)
5	2,058 (36)	2,181 (38)	2,306 (40)	2,435 (42)	2,567 (44)	2,701 (46)
6	2,094 (36)	2,219 (38)	2,346 (40)	2,477 (42)	2,611 (44)	2,747 (46)
7	2,130 (36)	2,257 (38)	2,386 (40)	2,519 (42)	2,655 (44)	2,793 (46)
8	2,166 (36)	2,295 (38)	2,426 (40)	2,561 (42)	2,699 (44)	2,839 (46)
9	2,202 (21)	2,333 (22)	2,466 (23)	2,603 (24)	2,743 (25)	2,885 (26)
10	2,223 (21)	2,355 (22)	2,489 (23)	2,627 (24)	2,768 (25)	2,911 (26)
11	2,244 (21)	2,377 (22)	2,512 (23)	2,651 (24)	2,793 (25)	2,937 (26)
12	2,265 (21)	2,399 (22)	2,535 (23)	2,675 (24)	2,818 (25)	2,963 (26)
13	2,286 (11)	2,421 (11)	2,558 (12)	2,699 (12)	2,843 (13)	2,989 (13)
14	2,297 (11)	2,432 (11)	2,570 (12)	2,711 (12)	2,856 (13)	3,002 (13)
15	2,308 (11)	2,443 (11)	2,582 (12)	2,723 (12)	2,869 (13)	3,015 (13)
16	2,319 (11)	2,454 (11)	2,594 (12)	2,735 (12)	2,882 (13)	3,028 (13)

(注) ( ) 内は定昇額

(10) 労働省「賃金労働時間制度総合調査」昭和57年

(11) 昭和59年4月の賃上げは4.33%, 10,050円であったが, そのベースアップ分と定期昇給分の内訳は次のようであった。

A. ベースアップ分 5,800円 (2.50%)

{	基本給	3,950円	－基本給比 1,372円
			職級・職能等級別定額 2,578円
	資格給	950円	
	世帯手当	900円	

B. 定期昇給 4,250円 (1.83%)

{	基本給	2,650円
	資格給	1,600円

- (12) 賃金制度の概要については、大橋誠「東京電力の定年延長実施と賃金制度の改定」(『賃金実務』昭和58年3月1日号)、労務行政研究所「東京電力の新賃金・処遇制度」(『労政時報』昭和58年7月8日号)などを参照した。

なお本研究は国際産業・労働研究センター(宮田義二理事長, 金井信一郎研究所長)における「内部労働市場と賃金制度の研究」の一環として行ったものである。

この調査・研究にあたり、東京電力労使の多くの方々にお世話になった。また全労協政策局長の笹森清氏からは特に有益なご教示いただいた。記して感謝申し上げます。(1984. 12. 8)